

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR COMPETITIVO NO GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA NO RAMO METALÚRGICO

Antonia Maria Gimenes¹, Joubert Sabóia Marcondes², Karen Adriele Ferreira Rocha³, Luiz Fernando Rocha Nogueira⁴

RESUMO

O departamento de custo de uma empresa é considerado um dos setores principais para alavancagem de vendas e sua competitividade no mercado. Partindo dessas considerações, o objetivo principal do artigo foi demonstrar a importância da gestão de custos como uma ferramenta essencial para uma Indústria no ramo metalúrgico. E como objetivos específicos: verificar estratégias para diminuir o desperdício de matéria prima, analisar o custo de estoque mínimo e máximo e propor sugestões de melhorias para Empresa em estudo. Justifica a relevância do presente artigo sobre a importância dos custos referente a competitividade e a necessidade do gerenciamento de custos dentro das Indústrias que atuam no ramo metalúrgico para diminuição das perdas e aumento da rentabilidade sobre os produtos produzidos. A metodologia do presente artigo foi de caráter qualitativo, descritivo e in loco, como também com levantamentos bibliográficos em livros e sites, foi também realizado uma entrevista com a gestora administrativa da Empresa. Conclui-se que planejar as estratégias e gerenciar os custos são fatores importantes para a permanência da empresa no mercado e o seu desenvolvimento contínuo. Sugere-se para a empresa a implantação de um planejamento estratégico inovador e como ferramenta a Análise Swot, para detectar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que a empresa possa ter.

Palavras chaves: Custos. Planejamento estratégico. Competitividade.

ABSTRACT

The cost departments of a company are considered one of the main sectors for sales and leverage their market competitiveness. Based on these considerations, the main purpose of the article was to demonstrate the importance of cost management as an essential tool for industry in the metal industry. And as specific objectives: to determine strategies to reduce waste of raw materials, analyze the cost of minimum and maximum stock and propose suggestions for improvements to the Company in the study. Justify the relevance of this article on the importance of the costs related to competitiveness and the need for cost management within the industries operating in the metal industry for reduction of losses and increase profitability of the products produced. The methodology of this article was character qualitative, descriptive and on-site, as well as bibliographic books and websites was also conducted an interview with the administrative management of the Company. We conclude that planning strategies and managing costs are important factors for the permanence of the company in the market and its continued development. It is suggested for the implementation of an innovative company strategic planning and how Swot Analysis tool to detect the strengths, opportunities, weaknesses and threats that the company may have.

Key-words: Costs. Strategic planning. Competitiveness.

¹ Formada em Administração; Especialista em Gestão de Negócios; Coordenadora dos Cursos Tecnólogo em Gestão Financeira, Tecnólogo em Recursos Humanos e Tecnólogo em Logística na Faculdade INESUL. ² Formado em Administração; Especialista em Gestão de Finanças e Docente na Faculdade INESUL. ^{3,4} Acadêmicos do Curso de Tecnologia em Gestão Financeira na Faculdade INESUL.

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos percebeu-se que a gestão dos custos de uma empresa trazia resultados e receitas satisfatórias para as organizações.

Percebendo isso, os empresários notaram a necessidade de melhor gerir os custos ao invés de se voltar apenas para a venda de sua produção em si.

Foi então fundamental para as instituições, seja pública ou privada, criar o setor de gestão de custos.

Setor esse responsável pelo gerenciamento dos custos desde a compra de matéria prima até a venda ao consumidor final, de forma a se diminuir a perda de produtividade, desperdício de material, e até mesmo no que diz respeito a melhorar o setor de compras, aumentando assim a lucratividade da empresa.

Partindo dessas considerações, o objetivo principal do artigo foi demonstrar a importância da gestão de custos como uma ferramenta essencial para uma Indústria no ramo metalúrgico.

E como objetivos específicos: verificar estratégias para diminuir o desperdício de matéria prima, analisar o custo de estoque mínimo e máximo e propor sugestões de melhorias para Empresa em estudo.

Justifica a relevância do presente artigo, a importância dos custos referente a competitividade e a necessidade do gerenciamento de custos, dentro das Indústrias que atuam no ramo metalúrgico, para diminuição das perdas e aumento da rentabilidade sobre os produtos produzidos.

Dessa forma, esse estudo foi buscar avaliar e interpretar as formas na qual as Indústrias se obrigam a aumentar os preços finais dos produtos, diminuindo sua competitividade no mercado, podendo levar a empresa a falência.

DESENVOLVIMENTO

Com a revolução industrial, principalmente com a segunda e a terceira fase da revolução, a indústria metalúrgica tem expandido suas atividades. Com esse aumento, cresce também o número de empresas nesse ramo. Devido a isso a concorrência segue o fluxo natural do mercado: maior oferta é sinônimo de menor preço e menor lucratividade para a organização. Porém, em caso de crise

econômica, aumentam os impostos, sobem os preços da matéria prima, faltam profissionais qualificados no mercado e aumentam os juros no país.

Para diminuir o impacto desses aumentos, os empresários aumentam os preços de venda, muitas vezes cai o faturamento, e com essa queda muitas empresas chegam até mesmo à falência.

Visto essa situação, melhorar a gestão de custos e percas dentro das indústrias tornou-se fundamental para manter a lucratividade da empresa sem ter que aumentar os preços de vendas.

A palavra custo define-se em toda quantia paga ao empenho necessário para a produção de bens ou serviços. Segundo ZANLUCA, 2016 apud IBRACON, 1999 (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil), o conceito de custo é:

“A soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.”

O gerenciamento de custos é fundamental para qualquer empresa hoje, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois é através de uma boa gestão que a organização conseguirá diminuir o seu custo e aumentar o lucro.

Esse gerenciamento expande a todos os setores da Empresa, mas um dos principais fatores impactantes no quesito custo da organização é a forma que seu estoque é gerido.

Estoque

O estoque atualmente deixou de ser um mero setor onde se guardam materiais, sendo visto hoje como uma das principais áreas estudadas, planejadas e controladas dentro da organização, pois é de fato a seção com maior influência no capital de giro da empresa.

SLACK, 2006 definiu estoque como sendo o acúmulo armazenado de materiais em um sistema de produção e/ou operações. De forma ampla e genérica, estoque pode ser entendido como qualquer recurso armazenado.

No cotidiano de várias organizações, o estoque representa geralmente, os materiais que estão acondicionados e disponíveis para a venda ao consumidor.

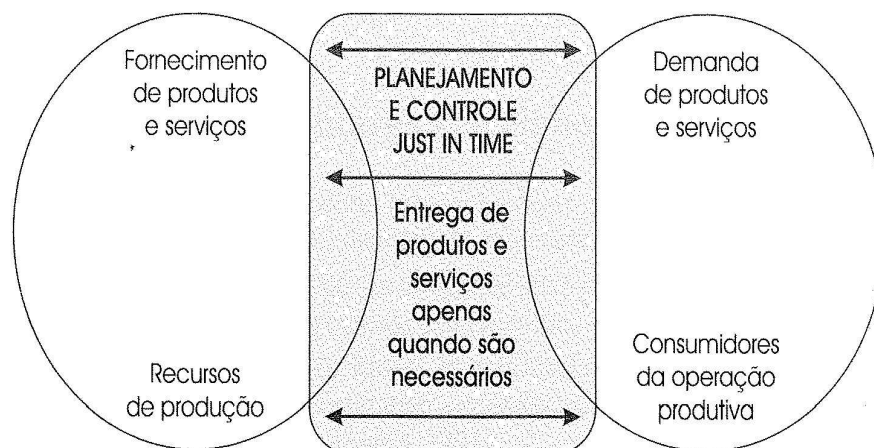
Variando de acordo com cada tipo de empresa (indústria, comércio, ou prestação de serviço), o estoque apresenta diferentes aspectos e ferramentas de controle. Com isso, a decisão de manter estoque de produtos pode ser um fator determinante para a estratégia de uma empresa.

O objetivo do controle e gerenciamento de estoque é otimizar ao máximo o seu investimento, reduzindo o capital investido.

Na empresa estudada o estoque passa por três processos: estoque de matéria prima; estoque em produção; e estoque de produto acabado.

Na primeira etapa de estocagem, utiliza-se o sistema *Justin – in – Time* que significa produzir bens e/ou serviços exatamente no momento em que for necessário, nem antes para que não se transforme em estoque, e nem depois para que o consumidor não tenha que esperar. (SLACK, 2006). Esse sistema pode ser usado em qualquer empresa, para reduzir os custos decorrentes com estoques conforme a figura 1.

Figura 1 – Sistema Justin – in – Time



Fonte: SLACK (2006).

Se tratando de Planejamento Estratégico, MINTZBERG (2001) alega que as organizações que pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, analisando o conhecimento dos padrões, é que serão capazes de conhecer seus potenciais e suas capacidades.

O Planejamento Estratégico tornou-se o centro das atenções na administração das empresas, o qual se voltou para as medidas positivas que uma organização poderia utilizar para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças encontradas em seu ambiente. (ALDAY, 2000).

No Brasil, assim como no restante do mundo, grandes partes das Empresas, principalmente de pequeno e médio porte, tratam o Planejamento Estratégico e o Planejamento à Longo Prazo sem distinção, como se fossem sinônimos, porém são conceitos diferentes.

Segundo ALDAY, (2000) apud BOWER, (1966) o planejamento a longo prazo tornou-se projeção direta de lucro (para mais de dez anos) sem utilidade, representados por grandes quantias de papéis e um limitado pensamento estratégico. Planos esses, que não possibilita prever a realidade ambiental no futuro.

O planejamento estratégico, por sua vez, é uma metodologia de gerenciamento que estabelece uma direção a ser seguida pela Empresa, visando uma interação maior com o mercado.

Os seguintes itens são englobados por essa direção: meio de atuação, políticas microeconômicas, macroeconômicas, filosofia de trabalho e micro e macro estratégias.

Existem três formas de interação entre a Empresa e o ambiente de mercado que podem ser descritos como: positivos, negativos ou neutros. A figura 2 ilustra de forma clara e objetiva essas três formas, e também as suas consequências.

Figura 2 – Interação com o Ambiente

GRAUS DE INTERAÇÃO	COMPORTAMENTO	CONSEQUÊNCIAS
NEGATIVO (Dinossauro)	Não reagente	Sobrevivência
	Não adaptativo	a curto prazo
	Não inovativo	Extinção
NEUTRO (Camaleão)	Reagente	Sobrevivência
	Adaptativo	a longo prazo Estagnação
POSITIVO (Homo Sapiens)	Reagente	Sobrevivência
	Adaptativo	a longo prazo
	Inovativo	Desenvolvimento

Fonte: VASCONCELLOS, (1979).

Em relação aos três fatores citados na figura 2, pode-se concluir que no caso da interação negativa a Empresa será extinta, em relação à Organização que trabalha de forma neutra poderá ter uma longa sobrevivência no mercado, porém, de forma estagnada, e para as Companhias que buscarem interagir de forma positiva terá além da sobrevivência a longo prazo, o desenvolvimento dos seus negócios.

Planejamento Estratégico de Custos e a Competitividade:

A idéia de estratégia foi desenvolvida pelas companhias militares, considerando que os bons ou maus resultados eram consequência da mente de bons e maus estrategistas. (PORTER, 1999).

É de fácil conhecimento que estratégia se trata de elaboração de projeto para se alcançar determinado objetivo. Enquanto isso ser competitivo é ter a capacidade de cumprir determinada missão com mais êxito que outros competidores.

Ainda o mesmo autor enfatiza que visto do ponto de vista organizacional, “é tida como competitiva, a organização que tem a capacidade de satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes ou indivíduos a quais serve, dentro do mercado em que está inserida, baseando-se na missão para qual foi criada”. A gestão estratégica de custos é uma “ferramenta utilizada a fim de obter estratégias

superiores para uma competitividade maior através da gestão de custos". (SHANK, 1995).

Buscando constantemente a competitividade, as Empresas têm visto a necessidade de implantação de novas ferramentas, principalmente no que diz respeito a custo.

Para qualquer Instituição que tenha como lucratividade a sua atividade final, existe a necessidade do gerenciamento de custos pelo seu departamento de compras, pois comprar de forma errônea ou gerenciar os seus custos da mesma forma irá levá-la a falência, pois a mesma só crescerá quando estiver em uma engrenagem perfeita, refletindo assim na sua produção, pois os cuidados com os desperdícios serão maiores, visando produzir mais e melhor, com menor preço, e alta qualidade.

DO PLANEJAMENTO A PROJEÇÃO FUTURA DA EMPRESA

A projeção futura e o planejamento estratégico são fundamentais em todas as Companhias que estejam em constantes desenvolvimentos, tendo em vista que o planejamento complementa a projeção, ou seja, para se planejar algo é preciso projetá-lo antes.

Projeção futura é o processo de decisão de como agir, tendo como base o que está ocorrendo no mercado atual e à curto prazo, e o planejamento é a explanação de decisão através de ações que seja possível gerenciá-las.

Sendo assim esses dois fundamentos se complementam no sentido que planejar será o resultado da projeção futura.

METODOLOGIA

A metodologia do presente artigo foi de caráter qualitativo, descritivo e in loco, como também com levantamentos bibliográficos em livros e sites.

Os dados foram coletados por meio de entrevista e questionários estruturados com o proprietário da organização e análise de documentos expedidos

pela empresa de consultoria que implantou o sistema de gestão de custos na empresa.

A empresa em estudo é do ramo metalúrgico, sediada na região norte de Londrina conta hoje com aproximadamente trinta colaboradores.

Os produtos principais da organização são estruturas para estandes em alumínio. De forma inovadora a companhia lançou também, produtos para outro nicho de mercado que são as torres carregadores de celular, torre de tomadas, cabine fotográfica para eventos e estruturas desmontáveis para box de corrida.

Como o seu produto principal depende muito de grandes eventos, tornando-se extremamente sazonal, a empresa tem investido na inovação de outros produtos para que possa manter o seu faturamento no período que não houver tais acontecimentos.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

De acordo com os dados colhidos através de entrevista realizada na empresa, foi detectado que: O sistema utilizado atualmente é o *Just – In – Time*. Seu estoque é gerenciado no formato Ueps (último que entra, primeiro que sai), ferramenta pela qual foi indicado através de consultoria especializada.

A forma de definição do fornecedor é feita através de cotações realizadas pelo departamento de compras, que analisa qual o melhor custo x benefício no que diz respeito a preço e prazo de entrega, fator que é definido a cada compra.

A formação de preço de venda, é obtida através do custo do material, somado ao valor do frete cobrado.

É utilizada a forma de custo médio, a qual se dá a partir da soma do caso de ter alguma peça igual em estoque, os valores de custos são somados e em seguida divididos pela quantidade final chegando assim, ao custo médio do produto.

É feita a conferência diária dos materiais de forma a se gerenciar os níveis de estoque, evitando que se tenha um estoque demasiado de um produto, o que causaria sérios problemas para o fluxo de caixa da empresa ou abaixo do mínimo, causando atrasados desnecessários, o que ocasionaria a perda de clientes.

Em relação ao desperdício de matéria prima, é feito o cálculo pelo responsável do setor de compras, e após isso, é implantado no sistema de dados da empresa e gerado um relatório para análise da diretoria. Há também o material que

é considerado como sucata, que posteriormente é transformado em matéria prima novamente através de um processo terceirizado de industrialização.

O setor de custos junto com o departamento de compra está bem alinhado, pois em meio a atual resseção econômica, a Empresa consegue gerenciar a compra de matéria prima de forma eficaz, e em consequência disso, levar para o seu departamento de vendas valores diferenciados, fidelizando os seus clientes e atraindo novos consumidores.

Na Empresa estudada, foi inserido o mecanismo de controle e comparação de custos, feito através de um relatório comparativo entre os dois últimos meses. Através desse relatório é possível analisar as altas e/ou quedas nos custos dos produtos comprados, e com isso, planejar as próximas compras e também corrigir as margens de lucro no preço de venda dos materiais para que se mantenha um preço competitivo e lucrativo para a Organização.

O ramo de negócio no qual a Organização está inserida é extremamente sazonal, tendo picos elevados de vendas em caso de algum evento de grande porte, por exemplo, e da mesma forma ao finalizar tais eventos, seus rendimentos sofrem quedas consideráveis.

Desta forma se torna complexo, porém de notória necessidade a projeção futura e seu planejamento, pois através disso a Companhia poderá se programar para a compra de matéria prima, planejar o estoque mínimo e máximo e suas necessidades de contratações ou demissões de colaboradores.

Foi contratada também uma empresa de consultoria, onde seu principal objetivo é auxiliar na busca de novos nichos de mercado através do marketing digital, o que trará maior visibilidade para a organização nas mídias digitais utilizadas pelos consumidores atualmente, tornando-a vista nos canais mais usados nos dias atuais como Facebook e Instagram.

Também está sendo bastante explorado o Site próprio da empresa como catálogo e loja virtual, para facilitar o acesso dos consumidores com os produtos oferecidos pela empresa.

Outra estratégia adotada foi diminuir a margem de lucro em alguns itens estratégicos, mantendo assim uma rentabilidade aceitável e sua competitividade no mercado.

CONCLUSÃO

Respondendo aos objetivos propostos no presente artigo, perante um estudo realizado na empresa e com os consultores, constatou-se que a organização se encontra em busca de novos horizontes através de novos produtos tentando com isso, alavancar suas vendas e alcançar seu ponto de equilíbrio cujo qual não é atingido há aproximadamente 18 meses.

Sugere-se para a empresa a implantação de um planejamento estratégico inovador e como ferramenta foi sugerida a de análise SWOT com o objetivo de detectar as suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que venham ocorrer na empresa em estudo, bem como, para melhor aproveitar suas oportunidades e diminuir possíveis ameaças.

Desta forma, as forças mais vistas na organização foram a alta qualidade nos seus produtos e o atendimento ágil na entrega ao consumidor final. As fraquezas giram em torno do desperdício de material no processo de desenvolvimento de novos produtos devido a não utilização de tecnologia específica para essa finalidade, causando assim, uma elevação no seu custo inicial, pois a sucata e possíveis erros de medida acabam sendo repassados ao consumidor. No que diz respeito às oportunidades, a empresa tem visto a necessidade na expansão dos produtos oferecidos, alcançando um novo nicho de mercado, e nesse quesito tem se desprendido de forma eficaz, buscando novos conceitos de materiais em outros países. E por fim, em relação às ameaças, a organização tem como foco patentear todos os produtos acabados, se assegurando através disso, que seus produtos não sejam copiados e explorados pelos concorrentes, porém tal forma de trabalho trás um custo muitas vezes desnecessário ao produto, dificultando de certa forma a implantação no mercado.

Segue a tabela do planejamento sugerido para a empresa estudada.

Fatores da análise SWOT

Pontos Fortes

Pontos Fracos

Oportunidades	Manter sempre a qualidade no material e a entrega dos produtos de forma eficaz ao cliente.	Expandir e inovar seus produtos através de novas ideias obtidas em outros países, faz com que a empresa esteja sempre um passo a frente dos concorrentes.
Ameaças	Analisar de forma mais racional a necessidade de patentes para que isso não traga um custo desnecessário ao produto. Averiguar se realmente corre-se o risco da concorrência copiar uma ideia, e se tal cópia será prejudicial ao seu negócio.	Implantar um sistema com menor custo e mais eficaz no desenvolvimento de novos produtos, de maneira a se otimizar a produção e apresentação dos novos produtos e a diminuição do desperdício gerado quando desenvolvido de forma manual.

Foi sugerido também que contratassem um colaborador específico, para a divulgação dos produtos nas redes sociais, e atualização dos produtos e preços contidos no site da organização.

Desta forma conclui-se que planejar as estratégias é um fator importante para a permanência da empresa no mercado e o seu desenvolvimento contínuo.

Por fim, é fundamental que as empresas gerenciem seus custos, pois através disso, suas decisões na formação de preços de vendas se tornarão mais claras e assertivas, trazendo maior lucratividade e competitividade no mercado atual e futuro.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Herman E. Contreras. **Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE. Curitiba.V.3. maio/ago 2000.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços –Abordagem Básica e Gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. Competição: **Estratégias competitivas essenciais**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SHANK, Jonh K. **Gestão Estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**/Jonh K. Shank Vijay Govindarajan; tradução de Luiz Orlando Coutinho

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 1999.

VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento estratégico**. Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 1979

ZANLUCA, Jonatan de Sousa. **Custo ou despesa? Portal de Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-ou-despesa.htm>> Acesso em: 15 jun. 2016